

Савенков Дмитрий Леонидович

**Методология разработки
и реализации стратегии развития
коммерческой организации**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(15. Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность))
08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва
2008 год



Работа выполнена в ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»

Научный консультант доктор экономических наук, профессор
Мельник Маргарита Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Блинов Андрей Олегович

доктор экономических наук, профессор
Михайлов Леонид Михайлович

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ
Петрова Валентина Ивановна

Ведущая организация Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Государственный университет управления»

Защита состоится «18» декабря 2008 года в 14.00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.05 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 55, ауд. 213

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49, ауд. 203

Автореферат разослан «12» ноября 2008 г. и размещен на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://vak.ed.gov.ru>

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690397

Ученый секретарь совета,
кандидат химических наук,
доцент

Т.Н. Карлина

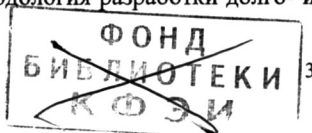
І. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Важнейшим условием устойчивого развития субъекта хозяйствования в современной экономике становится своевременная подготовка к освоению новых видов продукции, переход на новый уровень организации бизнес-процессов и проведение последовательных мер по повышению эффективности производства. Это предполагает необходимость разработки долгосрочной стратегии, обеспечивающей индикативное планирование деятельности субъекта хозяйствования и его подразделений, сочетание управления текущей деятельностью и подготовкой производства новых изделий, запуском новых бизнес-процессов, проведением реструктуризации бизнес-процессов и планомерным свертыванием устаревших производств.

Разработка стратегии организации и прогнозирование её развития опирается на всесторонний анализ факторов внешней среды, учет рисков в условиях изменения товарных, финансовых и кредитных рынков, социально-экономических условий функционирования. При обосновании стратегии развития проводится комплексный анализ деятельности организации с целью выявления возможностей роста на основе используемых ресурсов и узких мест, которые требуют дополнительных инвестиций. Менеджмент организации, учитывая сложившееся финансовое состояние, определяет целесообразность изменения собственного производства и хозяйственных связей, обосновывает необходимую степень реструктуризации производства, последовательность реализации инновационных и инвестиционных программ, их приоритеты и обосновывает реальные сроки реализации, т.е. формирует стратегию.

При разработке и реализации стратегии развития организации принимаются бизнес-планы на средние- и краткосрочные периоды, формируются бюджеты отдельных бизнес-единиц и структурных подразделений, определяется потребность в финансовых ресурсах и наиболее рациональные источники их привлечения, рассчитывается эффект планируемых изменений.

В России был накоплен значительный опыт и разработана методология планирования производства, в частности, разработки годовых и пятилетних планов, прогнозирования развития крупных производственно-хозяйственных систем (отраслей, регионов, производственных комплексов), производственных объединений. В условиях советской экономики методология разработки долго- и



среднесрочных планов была ориентирована на методы централизованного планирования и регулирования внешней среды. В условиях становления рыночных отношений методология и методы стратегического и текущего планирования необходимо адаптировать к новым условиям хозяйствования, важнейшими из которых являются повышение неопределенности и быстрая изменчивость среды, глобализация экономики и интенсификация интеграционных процессов, усиление предпринимательских и финансовых рисков. Этим определяется востребованность в научных разработках в области стратегического менеджмента.

В России вопросам стратегического управления, методам обоснования стратегии развития отдельных организаций и крупных хозяйственных комплексов стало уделяться большое внимание в последние годы, когда экономика страны ориентируется на использование прогрессивных технологий, развитие наукоемких производств, повышение конкурентоспособности продукции и роста эффективности производства. В этот период появились новые работы по стратегическому анализу, учету и управлению, первые методические материалы по стратегическому планированию и управлению, корпоративные стандарты.

Большое внимание уделяется методам стратегического учета, информационно-аналитическому обеспечению стратегического управления, стратегическому анализу и ориентации отчетности организации на оценку возможности развития организации, т.е. реализацию принципа непрерывности её функционирования. Проведенные исследования позволили создать методологическую основу разработки методов и методик обоснования стратегии развития организации, осуществления контроля за её реализацией, анализа и оценки достигнутого эффекта.

Вместе с тем, изучение теоретических работ и методических материалов позволяет сделать вывод, что полного методологического обеспечения разработки стратегии, охватывающего все элементы, процессы и факторы развития организации, до сих пор нет. Кроме того, в большинстве работ методика стратегического управления не увязывается с особенностями конкретных сегментов бизнеса, т.е. не учитывает организационно-технические особенности производства, сложившиеся организационно-производственные структуры и не раскрывает специфику стратегий на разных стадиях жизненного цикла организаций. Обоснование стратегии развития любого предприятия — это сложный процесс, предполагающий учет множества внешних и внутренних

факторов; еще более сложным процессом является реализация стратегий, предполагающая взаимодействие разнообразных методов и технологий управления. Увязка управленческого подхода с социально-экономическими, производственно-техническими характеристиками предприятия влияет на методологию и методику стратегического управления на стадиях разработки, реализации и оценки эффективности стратегии. Этому аспекту методологии формирования стратегии и её реализации посвящено данное исследование.

Степень научной разработанности проблемы. В научной литературе большое внимание уделяется вопросам стратегического менеджмента. Эти вопросы освещены в работах крупных зарубежных специалистов (И. Ансоффа, В. Беренса, Г. Бирмана, К. Боумана, Л.А. Братайна, Ван Хорна Дж. К., У. Кинга, Д. Климанда, В. Мори, М. Портера, А.А. Томпсона, К. Уолши, С. Шмидта) и российских экономистов (Г.Л. Азоева, А.В. Бандурина, В.В. Бандурина, И.Ю. Беляевой, А.О. Блинова, Л.А. Горшковой, А.П. Градова, Д.А. Ендовицкого, И.А. Ивановой, Г.Р. Латфуллина, Л.М. Михайлова, А.В. Райченко, З.П. Румянцевой, П.М. Хавроненко).

Большой вклад в развитие методологии экономического анализа и его использования в процессе обоснования стратегических решений внесли М.И. Баканов, С.Б. Барнгольц, Н.Р. Вейцман, И.М. Дмитриева, О.В. Ефимова, Н.П. Любушин, В.Ф. Палий, В.И. Петрова, С.К. Татур, А.Н. Хорин, А.Д. Шеремет, И.А. Шоломович.

В последние годы большое внимание в научной литературе уделялось вопросам стратегического управленческого учета и анализа. Эти вопросы нашли развитие в работах М.А. Вахрушиной, Р.Г. Каспиной, В.Э. Керимова, Е.Н. Лавренчук, О.Е. Николаевой, В.Д. Новодворского, С.А. Стукова, А.Н. Хорина, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишковой.

Формирование учетно-аналитической информации для обоснования управленческих решений, формирование системы показателей состояния и оценки деятельности хозяйствующих субъектов исследовались в работах А.С. Бакаева, С.Б. Барнгольц, С.А. Бороненковой, В.А. Карповой, Б.И. Майданчика, М.В. Мельник, Е.А. Мизиковского, О.М. Островского, Ф.Б. Риполь-Сарагоси, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремета. В последние годы большую роль в формировании информационного обеспечения управления играет система сбалансированных показателей, предложенная в работах Р.С. Каплана и Д.П. Нортон, К. Рамперсада, Пол. Р. Нивена, К. Коффмана и др.

При проведении исследования были изучены работы Дж. Арнольда, Г. Дж. Александера, Ю. Бригхена, К. Друри, Т. Джонса, В. МакКензи., Б. Нидлза, Ж. Ришара, С. Роберта, Т. Скоуна, У.Ф. Шарпа, П.А. Шумпетера, Р. Энтони, в работах которых рассматриваются вопросы бюджетирования и внутреннего контроля.

В диссертации систематизированы и обобщены важнейшие положения по методологии и методам разработки стратегии организации, обеспечивающие укрепление её конкурентных преимуществ и финансовой устойчивости. Они составили методологическую основу настоящего исследования.

В работах перечисленных авторов и многих других специалистов исследованы отдельные направления разработки и реализации стратегии организаций разного профиля. Вместе с тем следует подчеркнуть, что для успешной разработки реализации стратегии необходимо обеспечить органическую взаимосвязь и рациональную последовательность осуществления мероприятий, выбрать те из них, которые обеспечат наибольший эффект, и обосновать их взаимодействие, определяющее синергетический эффект. Такая направленность исследования позволила выделить те аспекты методологии и методики разработки стратегии, которые нуждаются в первоочередном исследовании.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка теоретико-методологических положений и методов обоснования и реализации стратегии с учетом ее целевой направленности на укрепление конкурентных преимуществ, устойчивый экономический рост и высокие финансовые результаты деятельности организации.

Для достижения поставленной цели определены и решены следующие подцели и задачи:

Подцель 1. Обосновать методологию стратегии развития организации с учетом целевой направленности ее развития, социально-экономических и организационно-технических особенностей.

Для реализации этой подцели поставлены и решены следующие задачи:

— проанализировать и дать критическую оценку сложившимся методологическим подходам и методикам обоснования стратегического развития организаций;

— обосновать факторы и методы укрепления конкурентных преимуществ предприятия;

— разработать методы анализа и выбора продуктовых и функциональных стратегий, обосновав их влияние на качество конечной продукции и финансовые результаты деятельности организации;

— выработать целостную концепцию, теоретико-методологические принципы и методы обоснования стратегии развития организации.

Подцель 2. Использовать методологию стратегического анализа как метода выбора стратегии развития организации с учетом её организационно-технических особенностей и внешних конкурентных условий функционирования.

Для реализации этой подцели поставлены и решены следующие задачи:

— раскрыть роль и обосновать методологию формирования системы тотального управления качеством как основы стратегии развития;

— показать эволюцию видов экономического анализа, обосновав выделение стратегического анализа, его взаимосвязь и отличия от других видов анализа;

— выделить основные методы и методики стратегического анализа на разных стадиях разработки и реализации стратегии;

— обосновать структуру сбалансированной системы показателей, отражающую цели развития организации, ее организационно-технические особенности (бизнес-процессы), этапы жизненного цикла предприятия и хозяйственные связи;

— разработать методологию формирования информационно-аналитического обеспечения стратегического управления.

Подцель 3. Разработать механизм контроля за реализацией стратегии, обеспечивающий своевременное выявление отклонений от принятой стратегии и ее корректировку.

Для реализации этой подцели поставлены и решены следующие задачи:

— определить основные методы контроля за реализацией стратегии, опираясь на данные управленческого учета и анализа;

— разработать систему бюджетирования, обеспечивающую рациональное распределение ресурсов и ранжирование инвестиционных проектов по их роли в реализации стратегии;

— обосновать основные направления и этапы внедрения на предприятиях «бережливого производства» как метода обеспечения своевременной и полной реализации разработанной стратегии.

Область исследования. Исследование соответствует следующим пунктам Паспорта специальностей ВАК (экономические науки):

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) - п. 15.2 «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий»; 15.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях»;

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика - п. 1.3 «Методологические основы и целевые установки бухгалтерского учета и экономического анализа»; п. 1.16 «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации».

Предметом исследования является методология стратегического управления, включающая систему управленческого и аналитического инструментария обоснования стратегии развития субъектов хозяйствования, методы обеспечения реализации стратегии, оценки эффективности деятельности и укрепления финансовой устойчивости организации.

Объектом исследования является стратегия развития организации, обеспечивающая её устойчивое экономическое развитие, прирост стоимости капитала и текущую доходность деятельности.

Теоретической и методологической базой исследования является конкретное приложение общих научных методов познания к предмету исследования – стратегическому управлению.

В основу исследования положены методы диалектики и системного анализа, требующие изучения экономических явлений во взаимосвязи и взаимозависимости, непрерывном развитии, ориентированном на достижении конкретных целей. В качестве общенаучных методов исследования использовались анализ и синтез, детализация и обобщение, индуктивный и дедуктивный методы.

При обработке статистических данных применялись специальные приемы и процедуры – сравнения, группировки, балансовые обобщения, определение вариаций и отклонений, расчет средних и средневзвешенных величин. Для определенных целей использовались эвристические методы анализа, в первую очередь метод экспертных оценок. Для выбора стратегии и анализа ее реализации

использовались специальные методы анализа – SWOT, ABC, SNW, сценарный, рейтинговый.

Методологическую основу исследования составили современная теория менеджмента, теоретические аспекты, методология и организация стратегического планирования и управления, методология и методики экономического анализа, адаптированного к условиям рыночной экономики.

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретико-методологических положений и информационно-аналитического инструментария формирования и реализации стратегии развития организации с учетом особенностей ее производственно-технических характеристик, организационной структуры, жизненного цикла развития производства и синергетического эффекта от использования различных методов обеспечения реализации стратегии.

Наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

1. По специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)).

1.1. Определены базовые концепции выбора стратегий развития субъектов хозяйствования с учетом целей их развития, стадий жизненного цикла бизнес-процессов, организационно-технических и социально-экономических особенностей:

— предложены методы обоснования конкурентных преимуществ предметно-специализированных организаций;

— обоснована методология и принципы рыночного позиционирования предприятия при выборе разных типов стратегии развития;

— разработана концепция следящей стратегии опережающего качества, базирующаяся на продуктовых и функциональных стратегиях, характерных для предметно специализированных предприятий;

— введено понятие результативности стратегии развития организации и раскрыты особенности её оценки с учетом синергетического эффекта от использования различных методов обеспечения реализации стратегии.

1.2. Разработаны принципиальные позиции продуктовой и функциональной стратегий развития предприятия:

- определена взаимосвязь стратегии развития предприятия и мероприятий по реализации тотальной системы управления качеством (качество продукции и стандарты качества менеджмента) на соответствие стандартам ISO 9000;

- определены условия и этапы подготовки организации для обеспечения соответствия требованиям международных стандартов качества, определяющих ее конкурентные преимущества;

- раскрыта особенность разработки стратегии «опережающего» качества;

- разработана методика обоснования рациональных затрат на повышение качества продукции и контроль за их результативностью, включая систему ранжирования приоритетных направлений инвестирования производства, обеспечивающих своевременную реализацию стратегии и экономический эффект от их реализации.

1.3. Разработана концепция контроля за реализацией стратегии и обеспечением ее результативности:

- предложена система целевых бюджетов, раскрыта их роль при разработке и реализации стратегии;

- предложена методика контроля и анализа движения добавленной стоимости (цепочка добавленной стоимости);

- обоснована система мероприятий «бережливого производства» как основного метода реализации стратегии, оценена возможность и этапы их внедрения и влияние на своевременность и полноту реализации стратегии.

2. По специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика:

2.1. Для совершенствования системы стратегического управления разработаны методологические и организационные аспекты постановки стратегического управленческого учета на предприятии:

- предложены объекты стратегического и оперативного управленческого учета, гармонизирующиеся с функциями и уровнями управления конкретного субъекта хозяйствования, и определено их отражение в сбалансированной системе показателей;

- обоснована организационно-методическая основа управленческого учета на основе анализа общей стратегии развития предприятия, организации производственного менеджмента с учетом структуры бизнес-процессов, продуктовых стратегий и логистики материально-вещественных ресурсов;

— определены процедуры и этапы организации управленческого учета по центрам ответственности с ориентацией организационно-производственной структуры предприятия и «цепочки» приращения стоимости бизнеса.

2.2. Для совершенствования информационного обеспечения стратегических управленческих решений:

- раскрыты гносеологические истоки формирования сбалансированной системы показателей, отражающей ресурсный, временной и структурный срез организации бизнес-процессов;

- показано влияние на систему сбалансированных показателей внутренних факторов производства и предложены методы оценки проект-стратегий, временной и ресурсной сбалансированности предлагаемой системы показателей;

- сформирована пространственно-временная система показателей, отражающая специфику стратегии развития, организационную структуру бизнес-процессов и стадии жизненного цикла предприятия.

2.3. Предложена концепция стратегического анализа как основного метода обоснования стратегии развития предприятия:

- обоснована концепция стратегического анализа и предложен комплекс традиционных и специальных методов стратегического анализа, адаптированных к структуре бизнес-процессов организации и сформированы основы методики стратегического анализа, включая анализ внешней среды и внутренних факторов развития производства;

- определена взаимосвязь системы стратегического и оперативного анализа, обеспечивающая контроль за реализацией стратегии.

2.4. Для организации контроля и обеспечения своевременной организации стратегии:

- обоснована система бюджетирования, позволяющая учесть ранжирование отдельных проектов, их финансового и ресурсного обеспечения;

- предложена система корректировок бюджетов на основе выявления устойчивых отклонений от намеченного уровня показателей;

- разработан механизм отбора дополнительных проектов, направленных на обеспечение реализации стратегии.

Теоретическая значимость работы. В диссертации на основе систематизации отечественной и зарубежной литературы, обобщения и анализа опыта стратегического управления в российских и зарубежных организациях машиностроительного комплекса разработана концепция и методология

стратегического анализа, направленная на обоснование стратегии развития предприятия, базирующейся на выборе продуктовых и функциональных стратегий, ориентированных на опережающее качество, закрепление конкурентных преимуществ, основанных на рациональном сочетании основных элементов производства, системе бюджетирования и «бережливого производства». Цели, этапы и результаты реализации стратегии описываются в системе сбалансированных показателей и направлены на обеспечение экономической устойчивости и повышение эффективности деятельности предприятия. Интегрированное использование предлагаемых методов управления обеспечивает синергетический эффект и высокие финансовые результаты деятельности организации. Теоретические результаты диссертации можно классифицировать как вклад в решение важнейшей народнохозяйственной задачи, способствующей расширению научных исследований и совершенствованию практики стратегического анализа, планирования и управления.

Практическая значимость исследования. В диссертации на основе взаимосвязи управленческого учета, экономического анализа и управления качеством разработан методологический инструментарий обоснования и реализации стратегии развития, направленной на закрепление конкурентных преимуществ, обеспечение финансовой устойчивости и эффективности деятельности производственных объектов.

Практическое значение имеют следующие рекомендации и разработки:

- методика стратегического анализа для обоснования конкурентных преимуществ организации;
- методы обоснования продуктовых и функциональных стратегий с учетом опережающих требований по качеству продукции;
- методика подготовки предприятия к сертификации по требованиям международных стандартов;
- обоснование сбалансированной системы показателей применительно к организационной структуре бизнес-процессов предприятий автомобильной промышленности;
- методика формирования бюджетов и их использования в управлении при реализации стратегии;
- регламент внедрения системы «бережливого производства» на современном предприятии.

Апробация результатов исследования. Основные положения, теоретические выводы и практические рекомендации, сформулированные в диссертации, докладывались, получили одобрение и опубликованы в материалах следующих конференций и симпозиумов: Всероссийской научно-практической конференции «Реформирование деятельности предприятий в условия рынка», г. Тольятти, 2000; Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития экономики предприятия в современных условиях», г. Москва, 2002; Международной конференции «Развитие через качество, теория и практика», г. Тольятти, 2002; Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы перехода отечественных предприятий на международные стандарты», г. Тольятти, ТГИС, 2003; Международной научно-практической конференции «Теория активных систем», г. Москва, Институт проблем управления, 2003; Международной научно-практической конференции «Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики», г. Тольятти, ПВГУС, 2007, 2008.

Результаты реализации стратегии, вопросы организации её разработки, контроль за реализацией и оценка эффективности отдельных инструментов стратегического управления многократно докладывались и получили одобрение на отраслевых и корпоративных конференциях, проводимых в Москве, Тольятти, в ОАО «АВТОВАЗ».

Практическая реализация результатов исследования. Предложенная методология обоснования и организации стратегии развития предприятия принята Министерством промышленности Самарской области и полностью реализована в ЗАО «Мотор-Супер», которое является ведущим поставщиком комплектующих изделий для автомобилей, в частности для основного заказчика – ОАО «АВТОВАЗ». Отдельные разработки используются на предприятиях, производящих комплектующие изделия для автомобилестроения.

Рекомендации по использованию научных результатов работы. Основные теоретические и практические результаты исследования могут быть использованы в различных сегментах бизнеса, прежде всего на предприятиях машиностроения. Разработанные автором методики стратегического анализа и методы обоснования долгосрочной и среднесрочной стратегии развития рекомендуются Министерству экономического развития и Министерству финансов РФ.

Отдельные положения диссертационного исследования уже положены в основу разработки специальных программ по учебным дисциплинам «Стратегический менеджмент», «Стратегический анализ», «Контроллинг», «Теория экономического анализа», «Бизнес-планирование» и активно используются при проведении занятий в Тольяттинском государственном университете сервиса и Поволжском университете им. В.И.Татищева.

Публикации результатов исследования. Основные результаты исследования опубликованы в 40 научных и учебно-методических работах общим объемом 192,03 п.л. (все авторские), из них 6 монографий общим объемом 100,47 п.л. и 11 статей общим объемом 13,22 п.л. в периодических научных изданиях, одобренных ВАК РФ для публикации основных результатов исследований в диссертациях на соискание ученой степени доктора экономических наук.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В соответствии с поставленными целями в работе рассмотрено пять групп вопросов.

Первая группа вопросов касается анализа специфики задач развития, особенностей бизнес-процессов и организационных структур предприятий автомобилестроения, среды их функционирования и её влияния на выбор стратегии развития.

Международные эксперты оценивают российский автомобильный рынок как один из самых быстроразвивающихся (см. рис. 1).

В работе проанализированы тенденции развития автомобилестроения в России, организации производства комплектующих изделий для автомобилестроительных предприятий, насыщенность рынка и оценка конкурентоспособности основных производителей комплектующих.

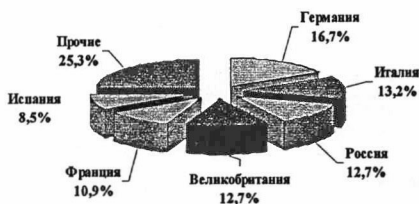


Рис.1. Доли рынков европейских стран в 2007 г.

Темпы роста продаж автомобилей и их структура приведены в таблице 1.

Таблица 1

Продажа легковых автомобилей в РФ в 2003-2007 гг.

	2003	2004	2005	2006	2007
Отечественные автомобили, тыс. шт.	867	796	771	715	620
Иномарки, собранные в РФ, тыс. шт.	59	132	150	279	430
Новые импортные автомобили, тыс. шт.	153	269	451	717	1100
Средняя стоимость проданного автомобиля, \$	8427	11168	13025	15980	18000

Источник: АЕВ, PriceWaterhuseCoopers, АВТОВАЗ, ФК «ОТКРЫТИЕ»

Прогнозы разных экспертов, несмотря на определенные различия, свидетельствуют, что к 2012 году число проданных новых иностранных и отечественных автомобилей сравняется, при этом доля первых прирастет почти на 50% (до 1,2 млн. штук) за счет предложений в секторе недорогих иномарок российской сборки, а доля вторых – еще больше сократится.

Согласно среднесрочному плану на 2005-2008гг. развития отечественного автомобилестроения, одобренному Правительством РФ, предусматривалось поэтапное снижение импорта автомобилей и локализация их производства иностранными производителями в РФ. Импорт новых легковых автомобилей к 2010г. не должен превышать 400-500 тыс. штук в год, а рост производства новых моделей на базе создаваемых сборочных производств в РФ к 2010г. должен составить 1-1,1 млн. штук в год. Одно из направлений стимулирования

российского автомобилестроения является перенос в РФ сборочных производств иностранных компаний, при этом следующим шагом должно стать замещение ряда автокомпонентов на детали и агрегаты российского производства. Эта политика оказывает активное воздействие на стратегию развития российских производителей автокомпонентов, которым приходится ориентироваться на требования не только российских автомобилестроителей, но и на мировой уровень качества автокомпонентов.

Качество автомобиля на 80% зависит от комплектующих, из которых он производится. Этим объясняется интерес к развитию индустрии автокомпонентов, который в последние годы наметился в России, но он оказался несколько запоздалым, поскольку российские комплектующие уже активно замещаются иностранными, что определяет жесткую конкуренцию на рынке автокомпонентов и требует соответствующей реакции от их производителей.

В настоящее время цепочка «поставщик — производитель — потребитель» является основой построения технологических, организационных и экономических структур в промышленности в целом и на отдельных промышленных объектах в частности. С целью получения лучших результатов промышленные предприятия, осуществляющие производство автомобилей и необходимых компонентов, вступают в партнерские отношения.

Важным фактором взаимовыгодного партнерства является предвосхищение ожиданий потребителей, внедрение нововведений с временным опережением конкурентов. Одним из таких требований к комплектующим становится учет экологических требований и производство изделий, соответствующих нормам Евро.

Проблемы, с которыми может столкнуться производитель автокомпонентов при расширении сборочных производств в России, связаны с необоснованно завышенными требованиями ряда автопроизводителей, зачастую определяющих для производителей автокомпонентов источники и условия закупки материальных ресурсов. В частности, требования некоторых российских автозаводов к воздушным фильтрам по уровню пропуска пыли намного выше, чем требования немецких или японских производителей.

В настоящее время производство комплектующих для автомобилей выделилось в самостоятельную подотрасль, которая достаточно эффективно работает. Если в прошлом веке производители комплектующих являлись подразделениями автосборочных производств, то в настоящее время, по данным

Независимой ассоциации производителей автомобильных компонентов (НАПАК), в России насчитывается около 200 компаний, основной деятельностью которых является производство автокомпонентов. Совокупная емкость рынка автокомпонентов, который состоит из первичного (поставка на конвейер) и розничного рынка (продажа запчастей), составила свыше 5 млрд. долл., из них 3 млрд. долл. приходится на поставки автомобилестроительных организаций.

В ближайшие годы рост автокомпонентного производства будет значительно опережать рост парка автомобилей. Особенно высокие темпы роста ожидает «новый рынок» - производство комплектующих для новых российских автомобилей («Калина», «Приора») и автомобилей иностранных концернов, локализовавших производства в России: GM, Ford, Renault, Hyundai, Kia, VW. Вторичный рынок имеет также серьезные перспективы развития.

До сих пор иностранные поставщики в основном работали на розничном рынке, в то время как на сборочные автомобильные предприятия автокомпоненты преимущественно поставляли российские предприятия, поскольку по большинству позиций импортная продукция не подходит к российским маркам машин. Кроме того, она дороже отечественных аналогов. Это объясняет устойчивость позиций российских производителей комплектующих.

Противостоять наплыву импорта возможно за счет расширения номенклатуры автокомпонентов и повышения их качества. Чтобы к 2010 году сохранить существующую долю нового рынка, необходимы серьезные инвестиции в переоборудование производственных мощностей.

Обострившаяся в последние годы конкуренция на российском рынке вынудила многих производителей предъявлять повышенные требования к выпускаемой продукции и проходить международную сертификацию ISO 9001, а затем - ISO/TS 16949. Тем не менее, качество автокомпонентов до сих пор не может полностью удовлетворять ни предприятия автомобильной отрасли, ни — что еще более важно — конечного потребителя, часто предпочитающего импортную технику.

Чтобы снизить транспортные расходы и обеспечить максимальный уровень качества комплектующих при минимальном контроле, автозаводы стремятся сосредоточить поставщиков в регионе собственного производства. Сближение производств автомобилей и автокомпонентов к ним, вынос сборки ряда автомобильных узлов из автозавода в индустриальный парк — основные требования современной логистики. Это дает возможность перехода к поставке

комплектующих изделий для сборки автомобилей по системе «just in time» (точно в срок), а также ведет к повышению качества и снижает расходы головного автомобилестроительного предприятия. Такое взаимодействие дает преимущество не только автосборочным предприятиям, но и самим производителям компонентов. Они получают долговременный заказ по фиксированной цене и имеют возможность планировать производство, вкладывая средства в техническое переоснащение мощностей и совершенствование качества выпускаемой продукции. Отмеченное определяет взаимосвязь стратегических структурных разработок для отрасли в целом и отдельных субъектов хозяйствования автомобильной промышленности.

В диссертации раскрыты задачи формирования и основные этапы реализации стратегии производителей автокомпонентов, обобщен и систематизирован опыт разработки и реализации стратегии с учетом современного этапа развития российской автомобильной промышленности. Комплексная реализация рекомендаций автора проведена в закрытом акционерном обществе «Мотор-Супер» (г. Тольятти), что подтверждено соответствующими документами.

ЗАО «Мотор-Супер» по ряду комплектующих изделий является основным поставщиком ОАО «АВТОВАЗ», обеспечивая наиболее высокое качество среди альтернативных производителей. Стремясь сохранить свои позиции ЗАО «Мотор-Супер» формирует особую стратегию – следящую стратегию опережающего качества.

Вторая группа вопросов связана с совершенствованием методологии стратегии развития организации с учётом её целевой направленности, социально-экономических и организационно-технических особенностей.

В работе стратегия организации рассматривается как взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по укреплению жизнеспособности и экономической устойчивости организации. Она определяет позиционирование организации на рынке и согласование разных направлений организационно-технических и социально-экономических преобразований, обеспечивающих укрепление ее конкурентных преимуществ.

Одной из главных целей организации является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Для этого необходимо удерживать устойчивое конкурентное преимущество по качеству предоставляемых потребителям товаров и услуг, обеспечивающее рост объема продаж, и высокие

финансовые результаты деятельности, что требует постоянного совершенствования потребительских свойств готового продукта и введения эффективных производственных процессов.

Учитывая особенности сегмента бизнеса, менеджмент организации выбирает стратегию развития как целенаправленный вектор взаимосвязанных изменений основных элементов производства, поддержания их пропорциональности и синхронности. В научной литературе выделяются разные виды стратегий и приводятся самые различные их классификации. Практика убедительно доказывает, что при формировании любой стратегии органически сочетаются инновационный и маркетинговый подходы, что позволяет решить основные задачи - поддерживать высокое качество продукции и обеспечивать финансовые результаты деятельности организации, позволяющие привлечь инвестиции, необходимые для удержания конкурентных преимуществ.

В современных условиях многие предприятия, включаясь в состав предпринимательских сетей, реализующих воспроизводственный цикл изготовления продукции конечного потребления (автомобилей), ориентированы на следящую стратегию, однако для поддержания своего конкурентного преимущества, как поставщика конкретных компонентов, они вынуждены включить в свою стратегию инновационные элементы, позволяющие, с одной стороны, повышать качество компонентов, часто опережая сложившиеся требования заказчика, и, с другой стороны, снизить издержки собственного производства при обеспечении соответствующего качества. Так сформировалась следящая стратегия опережающего качества. Примером такой стратегии может служить стратегическое управление развитием ЗАО «Мотор-Супер» на период первой четверти XXI века. Основные характеристики этой стратегии приведены в таблице 2.

Стратегия определяет, как организация формирует рыночные позиции, поддерживает конкурентные преимущества и обеспечивает внутреннюю согласованность деятельности всех подразделений, нацеленную на достижение поставленных задач — рост стоимости компании, текущую доходность, рыночную и финансовую устойчивость.

Таблица 2.

Основные характеристики стратегии развития ЗАО «Мотор-Супер» на 2008 – 2013г. г.г.
Тыс. руб.

Наименование показателя	2008 уточненный план	2009	2010	2011	2012	2013
Выручка без НДС	2 140 441,0	2 183 249,8	2 226 914,8	2 271 453,1	2 316 882,2	2 363 219,8
Прямые материальные затраты	1 755 606,0	1 790 718,1	1 826 532,5	1 863 063,1	1 900 324,4	1 900 324,4
Основная заработная плата производственных рабочих	29 859,0	30 456,2	31 065,3	31 686,6	32 320,3	32 966,7
Единый социальный налог	8 316,0	8 223,2	8 387,6	8 555,4	8 726,5	8 901,0
Маржинальный доход	346 660,0	353 852,4	360 929,4	368 148,0	375 510,9	421 027,7
Управленческие (постоянные) расходы	230 157,0	230 157,0	230 157,0	230 157,0	230 157,0	230 157,0
Коммерческие расходы	3 935,0	3 935,0	3 935,0	3 935,0	3 935,0	3 935,0
Прочие доходы	264 498,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие расходы	280 399,0	5 911,4	5 911,4	5 911,4	5 911,4	5 911,4
....доходы	2 142,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
....расходы	12 189,0	2 456,0	2 456,0	2 456,0	2 456,0	2 456,0
Прибыль до налогообложения	86 620,0	111 393,0	118 470,0	125 688,6	133 051,6	178 568,3
Налог на прибыль	4 302,0	26 734,3	28 432,8	30 165,3	31 932,4	42 856,4
<i>Справочно:</i>						
<i>Амортизация</i>	26 174,0	26 780,4	32 731,7	40 005,4	48 895,4	59 761,1
<i>% к получению</i>	20 914,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>% к уплате</i>	30 026,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Налог на имущество</i>	2 900,0	3 511,4	4 073,9	4 532,1	5 092,2	5 776,7
ЕВИТДА	124 806,0	141 684,8	155 275,5	170 226,1	187 039,2	244 106,1
ЕВИТДА/Выручка	5,8	6,5	7,0	7,5	8,1	10,3
НОРАТ	91 206,0	84 658,7	90 037,2	95 523,3	101 119,2	135 711,9
Инвестиционные расходы, в т.ч.:	61 256,5	53 791,0	55 032,8	66 964,6	81 542,0	99 352,8
Приобретение ОС	53 964,0	52 348,0	53 560,9	65 463,3	80 010,7	97 790,9
Прирост оборотного капитала	7 292,5	1 443,0	1 471,9	1 501,3	1 531,3	1 562,0
Денежный поток	56 123,5	57 648,1	67 736,1	68 564,1	68 472,6	96 120,1
Дисконтирующий множитель	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
ЧДД	52 564,5	47 361,7	48 815,5	43 344,1	37 970,4	53 301,9
ЧДД накопленный	52 564,5	99 926,2	148 741,8	192 085,9	230 056,2	283 358,1
Финансовый долг	132 813,0	132 813,0	132 813,0	132 813,0	132 813,0	132 813,0
Деньги и эквиваленты	565,0	565,0	565,0	565,0	565,0	565,0
Стоимость предприятия, тыс. руб.	367 114,8	370 253,1	431 425,9	428 262,4	420 556,4	604 176,2
Стоимость предприятия, тыс. долл.	15 735,7	15 870,3	18 492,3	18 356,7	18 026,4	25 897,0

Ориентация на быстрое развитие производства, техническое переоснащение и введение новых технологий обозначили проблемы управления и необходимость системного стратегического подхода к их решению. Обобщение практики стратегического управления показало, что организации используют разные подходы к формированию стратегий: схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработку сценариев будущего развития. Каждый из них помогает в осмыслении отдельных

направлений развития, но ни один не дает представления о формировании комплексной стратегии развития.

Системная стратегия рождается в процессе анализа эффективности избранных предметных и функциональных стратегий, при их разнообразном сочетании, что обеспечивает синергетический эффект от использования различных инструментов и методов управления.

Новейшие подходы к выработке стратегий развития могут оказаться весьма полезными, но должны базироваться на определенном стиле управления и иметь соответствующую информационную базу, восприниматься менеджментом и коллективом работников организации. Конкурентное превосходство заключается в том, чтобы быть нацеленным на особые группы потребителей, использовать уникальные методы организации маркетинга, учета, контроля, анализа, бюджетирования, оценки эффективности и мотивации.

Предприятия при разработке стратегии сталкиваются с серьезными трудностями. Крайний дефицит достоверной рыночной информации позволяет в лучшем случае давать оценку на качественном уровне. Например, категория «доля рынка» предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Часто складывается нерыночная ориентация предприятий, входящих в крупные холдинги, когда продукт производится и потребляется в одном производственно-экономическом образовании, не попадая на рынок и не оцениваясь им. Многим предприятиям по-прежнему трудно перейти на гибкое производство и определять эффективность, ориентируясь на получаемую прибыль, а не на масштаб и номенклатуру выпуска. В этой связи ограниченное применение стратегического подхода, практических инструментов стратегического анализа и планирования часто обусловлено неполным информационным обеспечением. Особенностью предлагаемой методологии разработки стратегии является учет информации свободного рынка, позволяющего ориентироваться не только на запросы конкретных заказчиков, а на показатели качества продукции, складывающиеся с учетом конъюнктуры мирового рынка.

Методологические принципы и сама суть стратегического менеджмента состоит в особом типе мышления. Стратегический менеджмент характерен высоким творческим потенциалом. Креативность и умение абстрагироваться от текучки, дар видения будущего предприятия и его моделирование, умение представить бизнес в количественных и качественных характеристиках – это

качества самого стратега, которые позволяют реализовать стратегическое управление. Одной из причин, по которой бурно процветавший в США стратегический менеджмент переживает кризис, явилась попытка его формализации и алгоритмизирования.

Типичная ошибка в подходе к пониманию и внедрению стратегического менеджмента - это замещение стратегического управления стратегическим планированием. Стратегическое планирование является подсистемой стратегического управления, его следствием, а не способом. Планы формируются в соответствии со стратегией и возможностями внутренних ресурсов, а стратегию разрабатывает менеджмент, который в условиях высокой неопределенности должен адаптировать деятельность организации к быстрым изменениям окружающей среды. Подход к созданию стратегии – это оценка имеющихся возможностей развития организации на основе сложившихся и дополнительно привлекаемых ресурсов, а не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период.

Основные факторы, которые предприятие должно учитывать при разработке стратегии, приведены на рис. 2.

Стратегический подход направлен на превращение любых изменений в позитивные возможности и их использование, а план обеспечивает рациональное использование, их адаптацию к изменениям внешней среды и наполнение.

Организация всегда внешне ориентирована, поэтому одним из самых важных условий успешной деятельности организации является своевременный анализ внешней среды. Получение необходимой информации для моделирования будущего позволяет формировать стратегию. Для каждого предприятия создается уникальная стратегия, не допускающая стереотипов и стандартных решений. В процессе разработки стратегии предусматривается, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Задача стратегического управления — дать менеджерам новое видение реальности, имеющихся опасностей и возможностей, выработать новое понимание существенных факторов конкуренции.

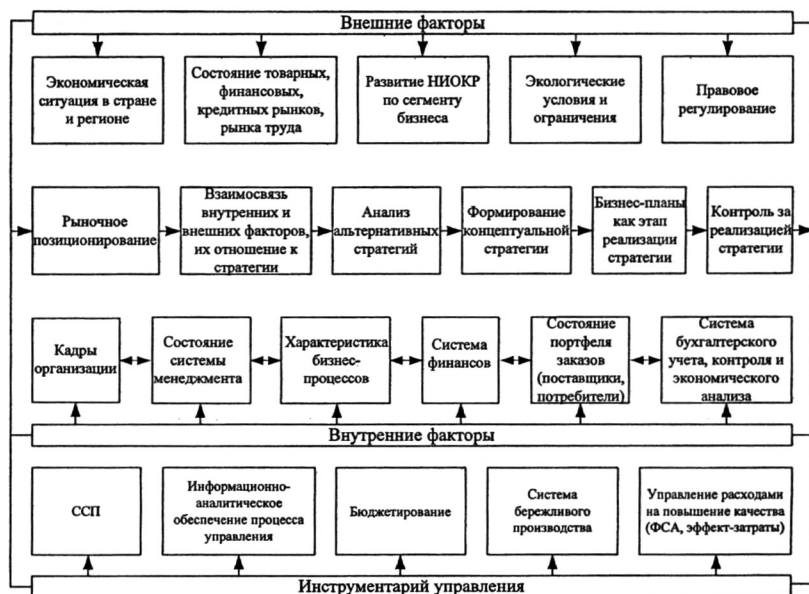


Рис. 2. Факторы, определяющие рыночное позиционирование организации

Цели организации должны быть привязаны к срокам. Эффективная стратегия базируется не только на количественной и качественной оценке целей, но и отображает экономический рост предприятия: определяет соотношение темпов увеличения объемов продаж и прибыльности. Выходом из стратегии является структурированный детальный план по периодам, с промежуточными показателями достижения поставленных целей.

Как показывает практика, для эффективной реализации стратегии развития организации целесообразно разрабатывать продуктивно-маркетинговую программу, которая позволяет оптимально совмещать производственные возможности и конъюнктурные условия рынка, определять продуктовый профиль предприятия, проводить сегментацию рынка и дифференциацию портфеля товаров на группы, производство которых будет осуществляться с учетом оптимальной загрузки мощностей и рационального распределения сырья. Приоритетными при этом будут группы с наибольшей рентабельностью, а группы с меньшей рентабельностью, необходимые для обязательного ассортимента, будут производиться по остаточному принципу. С этой целью активно

используется маржинальная концепция анализа и калькулирования основных продуктовых групп, совершенствуется учет и планирование расходов организации.

В своей основе конкурентное превосходство имеет источником повышенную ценность продукции или услуг для потребителей. В работе при разработке стратегии выделены два фактора, повышающие ценность товаров и услуг для потребителей: соблюдение требований к качеству и низкая себестоимость. Дополнительная ценность продукции возникает благодаря тем особенностям производственных процессов, которые усиливают или подчеркивают потребительские свойства товара, что предполагает активное использование методов функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Кроме того, необходимо выделять те процессы и виды деятельности, которые способствуют снижению себестоимости или повышению неценовых достоинств продукции. Именно поэтому необходимы функциональные стратегии, когда следует не только добиваться совершенства в каждой отдельной функциональной области деятельности, но и обеспечивать правильную координацию и согласованность функций, минимизируя внутренние потери. Роль стратегии заключается в обеспечении согласованности между функциональными видами деятельности и их координации.

Анализ деятельности конкурентов может оказывать существенное влияние на принимаемые решения. Менеджеры используют стратегический анализ не только для прояснения ситуации, но и для поиска методов изменения будущего. Все это позволяет по-новому увидеть собственный бизнес и собственные источники конкурентного превосходства.

Поскольку в современных условиях проявляется тенденция к формированию предпринимательских сетей, может потребоваться оценка относительных позиций каждого их участника. Поэтому необходим анализ кооперационных связей, позволяющий выяснить, как можно с помощью совместных усилий скорректировать действия и достичь улучшения координации деятельности партнеров с целью сокращения совокупных расходов.

Весьма важно на этой стадии анализа выйти за рамки того, что достигнуто, и рассмотреть будущую устойчивость конкурентных преимуществ отдельной организации или сети в целом. Обобщение практики показывает, что можно выделить четыре основных источника угрозы процветанию организации: имитация ее продукции конкурентами, переключение потребителей на изделия-

заменители, перехват ее доходности поставщиками или потребителями продукции и сокращение прибыли из-за роста расходов или перераспределения доходов между партнерами. Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым источником новых возможностей. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии, т.е. новые конкурентные позиции.

Стратегические позиции определяют, каким образом организация создает выгоды для своих клиентов. Поэтому организация должна сосредоточиться на целях и ценностях потребителей. Новые позиции могут возникнуть из новых способов создания потребительских ценностей или обслуживания новых групп потребителей. При повторении ходов конкурентов, обостряется соперничество, не внося в него ничего нового. Новые стратегические позиции возникают в результате выявления иных отличных от конкурентов способов дать потребителям то, что они ждут.

Будущий успех в решающей степени зависит от потенциала организации. Обычно для развертывания новых стратегических позиций нужны дополнительные производственные возможности, которые нельзя создать за один день и которые не так легко ликвидировать, поскольку инвестиции в них оказываются, по крайней мере, частично необратимыми. Цель и направления изменений можно определить достаточно точно. Каждое из рассматриваемых стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала организации, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Развитие возможностей заключается во внедрении и реализации изменений. Во-первых, анализ и планирование развития ориентируются на будущее. Во-вторых, для создания будущих производственных возможностей требуются значительные инвестиции, избежать которые можно только с немалым ущербом для будущих доходов. В-третьих, некоторые возможности удастся приобрести за счет кооперации с другими компаниями, но основные — лучше или дешевле создавать собственными усилиями.

Инвестиции всегда связаны с рисками, но воздержание от инвестирования не менее рискованно, поскольку можно отстать и лишиться будущей прибыли, а

также утратить динамику развития, что не дает в будущем шансов для улучшения стратегических позиций.

Чтобы четко определить позиции, выбранные организацией, необходимо довести смысл выбранной стратегии до всех уровней управления и подразделений организации, чтобы менеджеры, принимая решения, действовали в соответствии со стратегическим направлением развития. Такая согласованность обеспечивает успешную реализацию стратегии. При отсутствии согласованности решений на уровне отдельных функций (маркетинга, производства, финансов) возникают противоречия, которые мешают достижению стратегических целей.

Стратегия оценивается устойчивостью позиций организации. Успешная стратегия характеризуется следующими признаками:

- отражает и усиливает выборы и предпочтения руководства организации;
- имеет своей основой определенное понимание стратегических преимуществ;
- отличается последовательностью, т.е. последовательно и согласованно реализуется функциональными подразделениями, что обеспечивает синергетический эффект;
- определяет ход развития, согласующийся с решениями организации и дающий шансы приспособиться к неопределенным возможностям будущего.

Стратегия требует сочетания гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезает, если есть понимание, что организация должна вкладывать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные вложения. Сама по себе гибкость не образует стратегической позиции, но инвестиции в развитие функциональных и производственных возможностей позволяют гибко приспосабливать стратегию в изменчивой среде. Инвестиции определяют способность компании поддерживать свое конкурентное превосходство. Гибкость и открытость к будущим путям развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями организации. Нет смысла держать открытыми все функциональные и производственные

возможности развития. Стратегия должна развивать те из них, которые обеспечивают создание ценностей для потребителей. Общий процесс разработки стратегии показан на рис. 3.

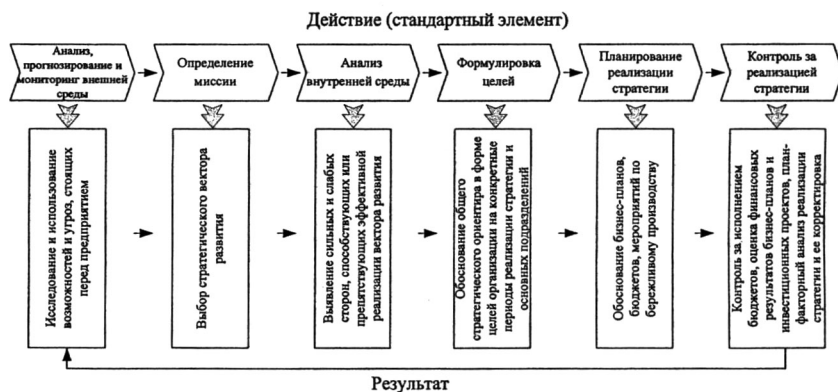


Рис. 3. Процесс разработки и реализации стратегии

Данный подход к разработке стратегии использован в ЗАО «Мотор-Супер».

Третья группа вопросов связана с методологией разработки и реализации стратегии развития организации на основе формирования систем управления качеством.

Стержнем любой стратегии является продуктовая, определяющая требования и пути достижения качества, адекватного требованиям потребителя.

Серьезная конкурентная борьба обусловила в странах с развитой рыночной экономикой разработку программ повышения качества, уровень которого подтверждается соответствующими сертификатами.

Многие производители пользуются системами качества, соответствующими международным стандартам, что служит решающим условием для заключения контракта на поставку продукции. В настоящее время современные методы менеджмента качества связаны с методологией TQM (total quality management) – тотального менеджмента качества.

Стандарты ISO серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. Стандарты ISO ориентированы на потребителя.

TQM – предполагает высокий уровень выполнения работы для достижения требуемого качества продукции и опирается на обеспечение высокого организационно-технического уровня производства. Качество работы требует высокой обоснованности принимаемых управленческих решений, совершенствования учета, контроля и планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (проектирование процессов, контроль технологических процессов, своевременное выявление и предотвращение брака). Качество продукции, являющееся составляющей частью и следствием качества работы организации в целом, оценивается совокупностью показателей (надежность при эксплуатации, удовлетворенность ожиданий потребителей, гарантийный сервис и др.).

Качество у производителя и потребителя — понятия взаимосвязанные. Производитель должен проявлять заботу о качестве в течение всего периода потребления продукта и обеспечивать необходимое послепродажное обслуживание.

Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оцениваемых свойств. Центр тяжести сместился к комплексной проверке функциональных способностей изделия. В условиях массового производства качество стало рассматриваться не с позиций отдельного экземпляра, а с позиций стандарта качества всех производимых в массовом производстве изделий. С развитием научно-технического прогресса, следствием которого явилась автоматизация производства, шире стало использоваться понятие «надежность». Таким образом, понятие качества постоянно развивается и уточняется. В связи с необходимостью контроля качества были разработаны методы сбора, обработки и анализа информации о качестве. Организации, функционирующие в условиях рыночной экономики, стремятся организовать наблюдения за качеством в процессе производства и потребления с целью предупреждения дефектов.

Понятие качества продукта с позиций его соответствия требованиям потребителя полностью сложилось в условиях рыночной экономики. Без обеспечения технико-эксплуатационных и других параметров качества, записанных в технических условиях (ТУ), не может быть осуществлена сертификация систем управления качеством продукции. Разнообразные свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительной стоимости, для которой важными являются:

- технический уровень, отражающий материализацию в продукции научно-

технических достижений;

- эстетический уровень, характеризующийся комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- эксплуатационный уровень, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);
- уровень надежности, предполагающий гармоничную увязку предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

По мере развития рыночных отношений в России все большее внимание уделяется качеству. Качество становится комплексным понятием и характеризует эффективность всех сторон деятельности организации. В настоящее время одной из серьезных проблем для российских предприятий является создание системы качества, позволяющей обеспечить производство конкурентоспособной продукции. Система качества должна учитывать особенности предприятия, обеспечивать минимизацию затрат на разработку продукции и её производство. Потребитель должен иметь уверенность, что качество поставляемой продукции будет стабильным и устойчивым.

Качество складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические и экологические свойства. При этом конкурентоспособность продукта определяется совокупностью качественных и стоимостных характеристик товара, которые могут удовлетворять требования потребителя и уровень расходов на его приобретение и потребление. Следует учитывать, что среди продукции аналогичного назначения большей конкурентоспособностью обладает та, которая обеспечивает наивысший полезный эффект по отношению к суммарным затратам потребителя. Безусловно, повышение качества сопряжено с затратами, которые окупаются благодаря росту объема продаж и прибыли.

Современное управление качеством исходит из того, что управление качеством не может быть эффективным, если касается уже произведенной продукции. Эта деятельность должна предшествовать процессу производства. Качество определяется действием многих факторов, для учета влияния которых необходима соответствующая система управления. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества. Для этого создаются специальные

подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности организации. Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: учёт, анализ, контроль, планирование и стимулирование. Предприятия, функционирующие в рыночной экономике, должны формировать политику в области качества таким образом, чтобы она касалась деятельности каждого работника, а не только качества изготавливаемых изделий или услуг. В политике четко определяются уровни развития и улучшения качества конкретных групп товаров (работ, услуг) и обосновываются методы его обеспечения. При этом продукция, соответствующая требованиям и ожиданиям потребителей, должна быть поставлена в заданные сроки, в определенных объемах и за приемлемую цену.

Современная автомобильная промышленность не может развиваться, а организации, являющиеся поставщиками комплектующих, не могут конкурировать на рынке без выполнения требований Международной Технической Спецификации ISO/TV 16949:2002 «Системы качества для поставщиков автомобильной промышленности. Особые требования по применению стандарта ISO 9001:2000 в автомобилестроении и организациях, поставляющих соответствующие запасные части», которая включает дополнительные требования к стандарту ISO 9001 крупнейших автомобильных компаний США, Франции, Германии и Италии. ЗАО «Мотор-Супер» выстроило соответствующую систему управления качеством и имеет сертификат по указанному стандарту.

Для формирования системы управления качеством был использован ряд методов. *Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов (FMEA)* — как эффективный инструмент повышения качества разрабатываемых технических объектов, направленный на предотвращение дефектов или снижение негативных последствий от них. Это достигается благодаря предвидению дефектов и (или) отказов в работе и их анализу, проводимому на этапах проектирования конструкции и в производственных процессах. Метод может быть также использован для доработки и улучшения конструкций и процессов, запущенных в производство.

Метод FMEA позволяет проанализировать потенциальные дефекты, причины их появления и последствия, оценить риски необнаружения на

предприятию, принимать меры для устранения или снижения вероятности ущерба от их появления. Это один из наиболее эффективных методов доработки конструкции технических объектов и процессов их изготовления на стадии разработки и подготовки продукции к производству. Метод FMEA рекомендуется применять при изменении условий эксплуатации технического объекта, требований заказчика, при модернизации конструкций или технологических процессов и т.п.

Метод статистического управления процессами устанавливает основные понятия и элементы этой системы, включая: систему управления процессами; влияние изменчивости на выход процесса; статистически управляемое состояние; цикл непрерывного совершенствования; контрольные карты и их применение.

Метод согласования производства части (например, РРАР) регламентирует систему, при помощи которой поставщик обеспечивает уверенность потребителя, что все его проектные технические данные и требования спецификаций поняты надлежащим образом и что процесс поставщика имеет потенциал, чтобы производить продукцию, соответствующую этим требованиям в ходе производства.

Метод перспективного планирования качества продукции и план управления (APQR) — это структурированный метод определения и установления последовательности действий, необходимых для обеспечения удовлетворения потребителя продукцией на стадии ее проектирования и освоения. APQR позволяет облегчить информационное взаимодействие поставщика и обеспечивает выполнение в срок всех запланированных мероприятий. Это достигается за счет слаженной работы команды и зависит от ответственности высшего руководства компании за удовлетворение запросов потребителя и реализацию стратегических задач. Общая система управления качеством представлена на рис. 4.

Четвертая группа вопросов связана с формированием аналитического инструментария обоснования и реализации стратегии, обеспечивающего синергетический эффект от объединения учетных, информационно-аналитических и контрольных функций управления. В работе предложен инструментарий построения системы сбалансированных показателей (ССП), учитывающих специфику бизнес-процессов, организационную структуру и этапы жизненного цикла отдельных подразделений и организации в целом.

ССП – элемент системы управления организацией, обеспечивающий возможность реализовывать ее стратегические планы на основе постоянного контроля и управления реализацией стратегии с использованием ключевых показателей эффективности деятельности. ССП ориентируется на изменение нефинансовых показателей эффективности, позволяя оценить степень удовлетворенности клиентов, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационный потенциал организации и характеризуя их влияние на финансовые результаты деятельности организации.

В рамках ССП различают показатели, которые измеряют достигнутые результаты, показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых необходимо реализовать вторые.

ССП предполагает: а) перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей непрерывного управления; б) коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни производственной иерархии с помощью разработанных показателей управления; в) превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные; г) обеспечение обратной связи в системе управления. Организационная иерархия ССП реализуется сверху вниз. Система формируется на уровне всего предприятия, а затем реализуется на уровне хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников организации.



Рис. 4. Управление качеством продукции

Внедрение рассматриваемой системы означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии, рассчитанной на учет постоянных изменений окружающей среды и внутренних факторов производства. Изучение опыта организаций по разработке и внедрению ССП позволило предложить методику ее обоснования, состоящую из четырех этапов:

- описание перспективных планов и стратегий через совокупность целей и мероприятий; после разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;
- сцепление и увязка иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организации стратегических коммуникаций, обеспечения

компенсации за инициативные решения;

- планирование - определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

- обратная связь и обучение - тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний.

Важным условием для успешного функционирования ССП является поддержка со стороны сотрудников предприятия, причем они должны быть осведомлены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого принципиально увязать ССП с системой мотивации персонала. Как правило, после внедрения ССП практически для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, который зависит от степени достижения стратегических целей. Такой коэффициент рассчитывается на основе конкретных показателей. Система мотивации не ориентируется на решение исключительно стратегических задач, доля компенсационный пакет на две части: одна связана со стратегией, а другая - с достижением оперативных целей.

ССП может стать хорошей основой для делегирования полномочий. В результате внедрения ССП у сотрудников всех подразделений появляется четкое понимание своих обязанностей, выстраивается определенная схема взаимодействия между подразделениями. При этом управление на основе поставленных целей дает еще одно важное преимущество: возможность менеджеру самостоятельно контролировать результаты своей деятельности. Самоконтроль оказывает более сильное влияние на мотивацию сотрудника, появляется желание выполнить задание как можно лучше, а не просто обеспечить «необходимый минимум».

Элементы ССП находят свое отражение и в международных стандартах ISO 9000. Так, стандарт ISO 9001, являющийся основной для разработки и внедрения систем менеджмента качества в организациях, а также их сертификации, содержит ряд требований, соответствующих ССП.

Одним из важных элементов ССП и стандарта ISO 9001 можно считать наличие системы иерархии документации, в состав которой включаются: карты стратегических задач, логически связанные со стратегическими целями; карты сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность

бизнес-процессов, результаты и сроки их достижения); целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений; «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности, отдельных подразделений и сотрудников.

В свою очередь, стандарт ISO 9001 также предлагает собственную систему иерархии документации: политика и цели в области качества, руководство по качеству; процедуры; карты процессов; должностные инструкции, рабочие инструкции, нормативно-техническая документация организации; записи по качеству (отчетные документы, подтверждающие выполнение организацией требований стандарта ISO 9001).

Проведенный сравнительный анализ показал, что как ССП, так и стандарт ISO 9001, используют сходные по своей сути формализованные инструменты по: отражению и реализации стратегии организации (иерархия документов), поддержанию информационных каналов между отдельными структурными подразделениями и сотрудниками организации, а также оперативному внесению изменений в созданную систему. Данные системы, затрагивая различные области (ISO 9001 более узкую - область обеспечения качества, ССП более широкую – стратегическое развитие всех направлений деятельности), направлены на максимизацию операционной эффективности организации, выраженную в максимальном удовлетворении потребителя, и, как результат - в достижении поставленных целей - росте объема продаж, повышении текущей доходности и эффективности авансируемого капитала.

Концептуальная основа ССП приведена на рис. 5.



Рис. 5 Концептуальная основа системы сбалансированных показателей

Пятая группа вопросов связана с разработкой механизма контроля за реализацией стратегии, обеспечивающей своевременное выявление отклонений от принятой стратегии и её целесообразную корректировку.

В работе обоснована бюджетная модель организации, ориентированная на ССП и включающая три уровня бюджетов. В бюджетах определены целевые (ключевые) показатели эффективности функционирования бизнес-процессов и подразделений организации и учтены факторы, влияющие на их изменения с учетом анализа их значимости (оценка чувствительности изменения целевого показателя).

Форма связи бюджетов и ССП реализуется при распределении финансовых ресурсов организации между различными стратегическими целями: любая бюджетная заявка или бюджетная статья привязаны к определенной стратегической цели. Оценка целесообразности бюджетной заявки ориентируется не на абстрактную важность или субъективные оценки участников бюджетного

процесса, а на конкретный показатель, что позволяет оценить, какие денежных средств необходимы для достижения той или иной стратегической цели, при этом выделяются инвестиционные расходы, которые не приносят немедленной выгоды, и оперативные расходы, связанные с текущими результатами.

Бюджетирование — процесс составления и контроля за исполнением бюджета, которым необходимо управлять, учитывая тактические и стратегические задачи, т.е. бюджетирование является первым шагом к воплощению в жизнь стратегического плана организации. Чтобы согласовать бюджет со стратегией организации, при составлении финансового плана необходимо учитывать основные положения стратегии, которые формируются на основе различных инициатив. Поэтому бюджет организации составляется с учетом различных вариантов (сценариев) развития.

На уровне операционного управления бюджетирование представляет собой планирование операционной деятельности, которая должна быть направлена на исполнение стратегических задач. Так, например, бюджет продаж будет отвечать за получение выручки при заложенных в стратегических планах параметрах. Система управления любым бизнес-процессом опирается на бюджеты и включает бюджетное планирование, исполнение бюджетов и факторный анализ их результативности. Несмотря на то, что по времени этап контроля следует уже после факта исполнения бюджета и отдален от момента его формирования, основанного на стратегических планах, контроль оценивает достижение этих целей. Существенная часть контроля в бюджетном управлении заключается в план-фактном сравнении данных. Контроль может быть многоэтапным. В результате организация уверена, что совершает только необходимые и эффективные действия. В случае невыполнения определенного этапа его исполнитель сообщает предыдущему причину своего несогласия, чтобы можно было внести соответствующие корректировки в бизнес-процесс и соответственно в бюджет. В результате процесс реализации идёт слаженно, хотя и увеличивается количество согласований, что вполне доступно при использовании современных средств автоматизации.

Анализ необходим, чтобы определить сильные и слабые стороны бизнеса, выяснить, достигнута ли цель, и выделить субъективные и объективные факторы, способствующие или препятствующие реализации стратегии.

В бюджетном управлении анализу в первую очередь подлежат отклонения от ожидаемых величин. Часто причиной таких отклонений является некачественное

обоснование факторов, но с накоплением опыта план-фактные отклонения не превышают 10-15%. Так в ЗАО «Мотор-Супер» в настоящее время они находятся на уровне 5%. При такой организации работы бюджетирование обеспечивает полный набор финансовой информации для принятия управленческих решений. Общая схема анализа наполнения бюджета приведена на рис. 6.

Анализ исполнения бюджетов							
№ п/п	Наименование бюджета или другого бюджетного документа	Показатель	Выполнение основных показателей			Причина отклонения, вывод	Предложения по устранению отклонений
			План	Факт	Откл.		

Рис. 6 Схема анализа исполнения бюджета

Успешной реализации стратегии способствует разработка концепции «бережливого производства» (БП), обеспечивающая рациональное использование ресурсов и являющаяся развитием идеологии непрерывного управления.

В процессе реализации стратегии происходит постоянный поиск новых идей, концепций по управлению предприятием. В основе БП лежит идея функционально-стоимостного анализа, т.е. создание новых ценностей для потребителя. При этом вся деятельность предприятия классифицируется на добавляющую ценность конечному продукту и не добавляющие ценности, но неизбежную по каким-либо причинам.

Анализ работы большинства предприятий показывает, что расходы, придающие ценность конечному продукту, составляют 5-10%, а остальные направлены на совершенствование производственных процессов и снижение текущих издержек производства. Анализируя всю деятельность предприятия с точки зрения потребителя, и одновременно решая задачу устранения потерь, можно добиться высоких результатов. При освоении БП организации, даже за счет собственных инвестиционных ресурсов, способны значительно увеличить оборотные средства, высвободить часть персонала для решения новых задач, сократить цикл производства, снизить издержки и повысить качество продукции (работ, услуг). Последовательность операций по созданию продукции представляется как карта потока ценностей, что позволяет определить возможность ликвидации лишних этапов, реорганизацию работы подразделений, т.е. «вытягивать ценность» из организации. Неоспоримое преимущество БП — прозрачность. Все участники процесса (субподрядчики, сборочные заводы, дистрибьюторы, потребители, сотрудники) могут видеть процесс целиком, и поэтому им проще находить пути повышения ценности.

В ЗАО «Мотор-Супер» начата реализация БП, сформированы «Карты потоков создания ценностей» для основных продуктов, поставляемых в ОАО «АВТОВАЗ». Это позволило выявить и внедрить мероприятия по уменьшению потерь. Однако для полной реализации преимуществ БП к его разработке необходимо активно привлекать поставщиков материально-производственных ресурсов. Многие предприятия выполняют все больше работ при помощи аутсорсинга. Поэтому жизненно важно, чтобы происходила интеграция заинтересованных сторон, которые будут следить за частями единого потока «создания ценности», проверять каждый шаг «создания ценности» и оценивать весь цикл производства продукта. Для такой продукции, как автомобили, производство которых длится достаточно долго, этот срок будет измеряться годами.

Формирование БП потребует нового типа мышления и взаимоотношений между партнерами, выработки новых принципов регулирования организационного поведения, обеспечения прозрачности всех этапов «создания ценности» с тем, чтобы каждый участник процесса мог проверить, как остальные реализуют совместно установленные принципы.

В работе показано, что комплексность разработки и своевременность реализации стратегии является важной задачей менеджмента организации, а эффект реализации стратегии может быть достигнут как синергетический за счет рационального сочетания и гармоничного использования основных инструментов и совершенствования учетно-аналитического обеспечения систем управления (ССП, бюджетирования, усиления контроля и проведения своевременной адаптации стратегии к меняющимся внешним условиям и внутренним возможностям развития производства, БП). Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что разработка качественной и реальной стратегии развития организации опирается на всеобщее повышение качества работы, включая качество готового продукта, организации производственных процессов и менеджмента.

Основные положения исследования опубликованы в следующих работах:

Монографии:

1. Савенков Д.Л. Методология и основы методики стратегического анализа в коммерческой организации. — Москва.: МГИС, 2002. — 11, 25 п.л.

2. Савенков Д.Л. Методология стратегического анализа машиностроительных производственных комплексов России. — Сочи.: НОЦ Российской академии образования, 2005. — 23,0 п.л.

3. Савенков Д.Л. Практика внедрения бюджетного управления на промышленных предприятиях машиностроительного комплекса России. — Москва.: Оргсервис, 2000, 2005. — 10, 25 п.л.

4. Савенков Д.Л. Отдельные методологические аспекты анализа рыночного позиционирования коммерческой организации. — Тольятти.: «Кассандра», 2006, — 7,0 п.л.

5. Савенков Д.Л. Практика внедрения «Бережливого производства» на промышленных предприятиях машиностроительного комплекса России. — Москва.: Финансы и статистика, 2006, — 13,72 п.л.

6. Савенков Д.Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации. — Самара.: Издательство Самарского аэрокосмического университета, 2007. — 35,25 п.л.

Статьи в журналах, одобренных ВАК для публикации результатов научных исследований:

1. Савенков Д.Л. Концепция анализа затрат и выгод от управления качеством промышленных предприятий (на примере ОАО «АВТОВАЗ») (статья) Аудит и финансовый анализ. — Москва.: 2006. -№ 3. — 0,96 п.л.

2. Савенков Д.Л. Бюджетная структура и взаимодействие бюджетов на промышленных предприятиях России (на примере ЗАО «Мотор-Супер»). (статья). Аудит и финансовый анализ. — Москва.: 2008. -№ 1. — 3,13 п.л.

3. Савенков Д.Л. Способы и методы экономической оценки новых технологий в стратегическом анализе предприятия. (статья) Вестник Самарской экономической академии. — Самара.: СГЭА, 2004. - №3. — 1, 01 п.л.

4. Савенков Д.Л. Внедрение сбалансированной системы показателей на российских промышленных предприятиях на примере ЗАО «Мотор-Супер». Аудит и финансовый анализ. — Москва.: 2005. -№4 — 3, 06 п.л.

5. Савенков Д.Л. Стратегический анализ внешней среды предприятий автомобильного сектора экономики России (на примере ОАО «АВТОВАЗ»). (статья) Известия Самарского научного центра Российской академии наук. — Самара.: Самарский научный центр Российской академии наук, 2005. — 0,92 п.л.

6. Савенков Д.Л. Модели процессов трансфертного ценообразования при производстве автокомплектов. (статья) Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Специальный выпуск «Экономика и управление организациями и регионами». — Самара.: Самарский научный центр Российской академии наук, 2006. — 0,15 п.л.

7. Савенков Д.Л. Показатели эффективности при моделировании управления инновациями на предприятии. (статья) // Савенков Д.Л., Плотникова Н.В., Шлегель О.А. Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Специальный выпуск «Экономика и управление организациями и регионами. — Самара, Самарский научный центр Российской академии наук, 2006. — 0,05 п.л.

8. Савенков Д.Л. Рыночное позиционирование предприятия. (статья) Аудит и финансовый анализ. — Москва.: 2007. -№3. — 1,44 п.л.

9. Савенков Д.Л. Методы оценки эффективности инновационных решений в текущем и стратегическом анализе. (статья) Вестник Государственного университета. — Москва.: - ГУУ, 2008. -№8-18 (август) — 0,6 п.л.

10. Савенков Д.Л. Система управленческого учета в стратегическом управлении. (статья) Управленческий учет. —Москва.: 2008. -№7 — 0,4 п.л.

11. Савенков Д.Л. Принципы и инструментарии «Бережливого производства». (статья) Вестник Самарского государственного экономического университета. — Самара.: СГЭА, 2008, 1,5 п.л.

Кроме того, по теме диссертационной работы опубликовано четыре учебных пособия общим объемом 65,63 п.л. и статьи в научных журналах, сборниках научных трудов и материалах научно-практических конференций, общим объемом 15, 61 п.л.

Отпечатано в ООП
ФГОУ ВПО «Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Ленинградский пр., д. 49
Заказ № 2056 от 11 ноября 2008 г.
Объём 1,9 п.л.
Тираж 150 экз.

102